

## 書 評

## BOOK REVIEWS

小池 和男 著

## 『高品質日本の起源』

——発言する職場はこうして生まれた

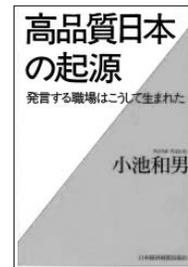
加藤 隆夫

労働者の経営参加といえば、かつてのユーゴスラビアの労働者自主管理企業やスペインのモンドラゴンといったやや特殊な企業の雇用形態を思い浮かべる読者も多いだろう。しかし、草の根の職場レベルでの労働者の経営参加を促し、現場で生まれる様々な生産性・品質向上のアイデアを汲み取り、それを企業の競争力の源泉とする所謂 High Performance Work System (High Involvement Work System と呼ばれる) が欧米の多くの企業に根付いてきたことが、近年の研究で明らかになってきている。こうした制度の広がりを示す代表的な研究としては、例えば、Osterman, Paul. “How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?” *Industrial and Labor Relations Review*, 1994, 47 (2), pp. 173-88 や Black, Sandra E. and Lynch, Lisa M. “What’s Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation.” *Economic Journal*, 2004, 114 (493), pp. F97-116, 最新の研究としては、Bloom, Nicholas and Van Reenen, John. “Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries.” *Quarterly Journal of Economics*, 2007, 122 (4), pp. 1351-408 がある。

さらに、High Performance Work System の導入によって企業の生産性が高まることが近年の計量経済学的な研究で確かめられつつある (代表的な研究として、例えば、Ichniowski, Casey; Shaw, Kathryn and Prennushi, Giovanna. “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines.” *American Economic*

*Review*, 1997, 87 (3), pp. 291-313)。

High Performance Work System が欧米の多くの企業に広まった一因は、実は、1970年から1980年代にかけての日本企業の台頭にあった。そのとき、欧



●日本経済新聞出版社  
2012年1月刊  
四六判・396頁・3780円  
(税込)

●こいけ・かずお  
法政大学名誉教授。

米の多くの学者や実務家、さらには政策立案者は、日本企業のグローバルマーケットでの目覚ましい躍進の要因をつきとめる作業に専心した。その重要な結論のひとつは、日本企業は世界に先駆けて新しい参加型雇用モデルを実践し、現場から沸き出でる様々なイノベーションを最大限に活用して国際競争力を培ったというものであった。やや具体的に言えば、ここで強調される参加型雇用モデルとは、職場で日々働く人々が発見する生産性・品質向上のアイデアを効率よく汲み上げる諸制度 (opportunity), そうした制度に積極的に参加することを促すインセンティブを生み出す仕組み (incentive), さらにそうした制度を最大限に生かすための採用・訓練・教育制度 (ability) からなる。まさに、High Performance Work System の原型である (High Performance Work System が欧米の企業に普及する過程での日本企業の役割については、例えば、Ichniowski, Casey and Shaw, Kathryn. “Beyond Incentive Pay: Insiders’ Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices.” *Journal of Economic Perspectives*, 2003, 17 (1), pp. 155-80 を参照)。

皮肉なことに、High Performance Work System が欧米の企業に普及するにつれ、その原型が日本企業の

参加型雇用モデルであったことが言及されることが少なくなった。と同時に、いわば本家本元の日本では、1990年以降の長引く日本経済の停滞、それとは対照的な米国経済の巻き返しに伴い、「参加型雇用モデルはもはや日本企業の強みではなく、むしろ足枷になりつつある。さらには、従業員の経営参加などという優しい集団主義的な雇用制度とは対峙する厳しい個人主義・実力主義のアメリカ型雇用制度を見習うべきだ」という論調が目立つようになった。

私は、参加型雇用モデルを時代遅れとし、アメリカ型の労使関係を見習い、個人主義・実力主義に基づく雇用制度に変革するという風潮が日本で高まるなか、実は個人主義・能力主義の本家であるはずの米国が、積極的に参加型の雇用モデルを構築しつつあるように思えてならないとかねてから言い続けてきた。もちろん、参加型雇用モデルは、環境の変化に応じて微調整をすることを怠ってはならない。しかし、参加型雇用モデルを法律・政府の助けをあまり借りずに見事に定着させ、一度は世界から羨望の目を向けられた国が、漠然としたグローバル・スタンダード化という流れに押され、参加型雇用モデルを放棄してしまうことを危惧したからである。

小池和男氏の新著『高品質日本の起源——発言する職場はこうして生まれた』は、日本企業が先駆的に実践してきた参加型雇用モデルの起源が、実は、戦前の日本の基幹産業、特にそこで働く人々の発言を守りぬいた労働組合にあったことを、厳しいデータ制約にもかかわらず、見事に実証する。日本企業が参加型雇用モデルを世界に先駆けて実践したのは、戦後であるというのが通説であろう。その通説に挑戦し、日本企業のお家芸とも言える参加型雇用モデルのさらなる有用性を訴える貴重な作品となっている。

もう少し具体的に述べよう。前述のとおり、High Performance Work System は、opportunity, incentive, ability の3つの柱からなる。本書で紹介される貴重な FINDINGS は、この3つの柱が戦前の代表的な日本企業に存在したことを示唆する。本書の第一部と第二部では、incentive と ability に関する様々な証拠が示される。草の根のイノベーションを促すインセンティブを生み出す制度として、多くの先行研究が、長期雇用と GROUP INCENTIVE PAY を強調する。本書で

は、まず、綿紡績女性労働者の長期雇用を示す証拠が分かりやすく提示される。3年以上同一企業に勤めている綿紡績女性労働者の割合が四分の一近くあり、通勤女工に限れば、5割に達する。スポット市場とは言いがたい数字である。さらに、実証分析は、育児手当等の福利厚生を使った女工の定着政策の存在にも及ぶ。最後に、長期雇用を促す定期昇給制度の存在を丹念に実証する。説得力のある証拠である。さらに、綿紡績女性労働者も含む役付け以外の全従業員の賃金が、GROUP INCENTIVE PAY で決まっていたという FINDING は、High Performance Work System の存在を強く示唆する。

次に、ability に関する証拠もなかなか強力である。草の根のイノベーションを可能にするためには、一般従業員のイノベーション能力の開発が不可欠であろう。本書は、そのような能力開発のための Off-JT が広く行われていたことを示唆する証拠を揃える。さらに、査定付きの定期昇給制度が戦前の生産労働者に使われていたことを実証する。それが草の根のイノベーションに欠かせない技能形成に役立ったと推論する。十分に説得力のある議論である。が、あえてつけ加えることとすれば、採用制度についてももう少し深い吟味することに意味があるかもしれない。能力に関しては、High Performance Work System 理論は、草の根のイノベーションに適した従業員を集めやすくする採用制度の活用も視野に置くからである。

最後に、High Performance Work System の第一の柱である opportunity についての直接的な証拠を見出すことの難しさは、本書で繰り返し述べられている。著者は、直接的な証拠を得る難しさを克服するために、戦前の総同盟系の労働組合（特に製鋼労働組合）の活動に目をつける。それを複数の歴史資料を使って鮮明に描く。そこで浮き彫りになるのは、生産労働者が生産性・品質向上のための草の根のイノベーションに取り組むとき、労働組合がいかに重要な役割を果たしたか、という点であった。High Performance Work System と労働組合が代替関係にあるのか、あるいは補完関係にあるのかは、High Performance Work System の研究史で何度か取り扱われた課題である。いろいろと議論のあるところであるが、比較的補完性を示す研究が多い（例えば、Black, Sandra E.

and Lynch, Lisa M. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." *Review of Economics and Statistics*, 2001, 83 (3), pp. 434-45)。本書で鮮明に描き出された労働組合が草の根のイノベーションを推進するさまは、近年の欧米での High Performance Work System に関する計量分析と整合的であり、High Performance Work System の第一の柱である opportunity が戦前の日本企業にすでにあったことを間接的に示すだろう。

著者は、終章で創造性に富んだ理論モデルをスケッチする。日本や米国のような成熟した市場経済では、庶民労働者が現場で発見する生産性・品質向上のアイデアを企業がいかにかうまく吸い上げ実行するかで国際競争力が大きく左右される、と説く。高品質を維持することの重要性は、成熟した市場経済の庶民労働

者が比較的高賃金であることを思えば、ほぼ自明であろう。ただし、高品質を保持する手立ては、いろいろとあろう。なぜ、庶民労働者が現場で発見する生産性・品質向上のアイデアを汲み上げることが特に重要なのかは、それほど自明ではない。イノベーションの専門的な教育・訓練を受けた高学歴のエリート社員に品質向上は任せればよいのではないだろうか。著者は、技術（特に IT）の発達の結果、かえって草の根のイノベーションの重要性が増すとやや逆説的な議論を展開する。IT の発達で、自動車メーカーの設計図が高度な専門知識を要する平面図から生産労働者でも理解できるバーチャルな立体図に変わった。その結果生産労働者が、新製品・新モデル設計に発言することが可能になり、現場の声をより反映した効率的で高品質の設計図ができるようになった、というのである。実に明晰で説得力のある例である

う。IT と High Performance Work System との補完性は、欧米の研究者にとって一大関心事であり、その存在を検証するいくつかの計量経済学分析がなされた（例えば、Hempell, Thomas and Zwick, Thomas. "New Technology, Work Organisation, and Innovation." *Economics of Innovation and New Technology*, 2008, 17 (3-4), pp. 331-54)。本書で指摘された事例ほど、IT と High Performance Work System との補完性を鮮やかに浮き彫りにする例は、ないのではなかろうか。ともかく、庶民労働者が現場で発見する生産性・品質向上のアイデアを汲み上げ、実行することが長期中競争力を大きく左右するという仮説は、十分に説得力がある。もちろん、その重要性は、業種によって程度差はあろう。今後、そのような業種間の差を確かめ、その原因をつきとめる研究が進むことを期待したい。それによって、著者が提案する理論モデルがますます洞察力に富み、影響力のあるものになってゆくと考えるからである。

さらに、筆者は、日本で草の根のイノベーションに掛け替えのない役割を果たす職場の労働組合が、企業を超えた同業他社の組合も含む緊密なネットワークを持つことの重要性を訴える。同業他社の状況についての深い情報なくして、組合は、発言権を守り、真の従業員参加を進めることはかなわないというのである。そのとおりであろう。さらに、産業全体としての対応を迫られるような問題への解決を迫られるとき、同業他社の組合との強いネットワークは、労使共同での問題解決に役に立つであろう。ただし、企業を超えた同業他社の組合との親密なネットワークは、参加型雇用制度を通じて生み出される生産性・品質向上にマイナスに働く可能性があるかもしれない。例えば、経営者

は、大事な企業秘密が組合間の親密なネットワークを通じて競争相手に漏れることを心配し、従業員参加への踏み込みがやや鈍るということもありうる。私は、かつて十数社の日本企業で、労使協議会に参加する現役の従業員代表（組合代表）と経営者代表に聞き取り調査をしたことがある。経営者代表は、組合代表を信頼して相当踏み込んだ情報をシェアしていた。そして組合代表が情報の性格を正確に把握し、的確な情報管理をしていることに感銘を受けたことを覚えている。しかし、それと同時に、当時の現役の組合代表は、有能な組合代表の供給が減少しつつあり、この減少傾向が続けば、日本の参加型雇用制度は労働側の都合で形骸化してしまうと警鐘を鳴らしていた（詳しくは、Kato, Takao. "The Recent Transformation of Participatory Employment Practices," S. Ogura, T. Tachibanaki and D. Wise, *NBER Conference Report Labor Markets and Firm Benefit Policies in Japan and the United States*. Chicago: University of Chicago Press, 2003, 39-80)。経営が労働組合の情報管理能力にいくばくかの疑念を抱くとき、企業を超えた同業他社の組合も含む緊密なネットワークは、経営側の参加意欲をそぐことになるかもしれない。そのとき、経営は、組合員を十分に信頼して企業の競争力の根幹にかかわる活動（例えば、新製品・新モデル設計）への参加を促すことに二の足を踏むかもしれない。企業を超えた同業他社の組合も含む緊密なネットワークは、諸刃の剣という側面があるかもしれない。

かとう・たかお コルゲート大学経済学部教授。労働経済・労使関係専攻。